

# Recept voor excellent opereren

Tijd schrijven, protocollen updaten, laboratoriumspullen zoeken, chemicaliën bestellen en planningen bijhouden horen bij de labwerkzaamheden, maar kunnen veel tijd opsloppen. Het echte werk, zoals het doen van experimenten, kan dan in het gedrang komen. De oplossing is het doorvoeren van 'operational excellence', stelt Arnoud Herremans, die na zijn Abbott-tijd als zelfstandig adviseur is doorgestart.

Auteur: Redactie Laboratorium Magazine | Fotografie: Foodnote

Op een van de onderzoekslaboratoria van het voormalige Solvay Pharmaceuticals, waar Arnoud Herremans tot voor kort verantwoordelijk voor was, ging veel tijd verloren aan allerlei randzaken. Tot ergernis van de onderzoekers, die zoveel mogelijk tijd wilden stoppen in onderzoek. Herremans blikt terug op die periode van voor de sluiting eind 2010. "Wij wilden efficiënter gaan werken om meer tijd voor onderzoek vrij te kunnen maken. Wij hebben ons licht opgestoken binnen de wereld van de productie, waar efficiëntie al tijden hoog in het vaandel staat. Hiermee heeft het *operational excellence*-denken zijn intrede in het lab gedaan."

## Verspilling

"Het bijzondere aan *operational excellence* is dat je kijkt naar het proces waarin je werkt en dat bij elke stap in het proces de vraag wordt gesteld of deze activiteit waarde voor de klant toevoegt aan het product", vat hij deze werkwijze samen. "Door zo naar je werkproces te kijken zul je zien dat er heel veel activiteiten zijn die voor de klant geen waarde toevoegen. Deze activiteiten kun je betitelen als verspilling. Het is nu de kunst om stapje voor stapje de verspillingen uit je werkproces te halen. Het is eigenlijk heel leuk om dit met je team te doen. Je wordt verantwoordelijk voor je eigen werkproces en kunt dat met elkaar verbeteren.

Lukt het je als team, dan kun je met recht trots zijn."

## 5S toepassen

Een van de eerste grote verbeteracties was het organiseren van de laboratoria zelf. "We waren veel tijd kwijt met het zoeken naar spullen, sommige gebruikten we niet eens op de labs. We hebben hiervoor het Japanse 5S-systeem toegepast. Vrij vertaald: Scheiden, Schikken, Schoonmaken, Standardiseren en (in) Stand houden. Zorg dat alleen de spullen die op het lab nodig zijn, aanwezig zijn. Zorg dat alles een vaste plaats heeft en markeer die plaats. Maak schoon en standaardiseer, zodat de laboratoria gelijke indelingen krijgen en houd dit in stand. Dat werkt veel prettiger. Alles wat je nodig hebt voor je werk is er. Je kunt je spullen gewoon vinden, materialen zijn aangevuld en je kunt je volle aandacht aan het experiment geven."

Het werk handiger en efficiënter inrichten is gemakkelijker gezegd dan gedaan. Het hele team moet er zijn schouders onder zetten en er is consensus nodig. "Inderdaad. Er moeten veel beslissingen genomen worden, bijvoorbeeld over welke spullen echt nodig zijn. Welk type pipet gaan we alleen nog maar gebruiken? Wat is de handigste opstelling? Hoe gaan we markeren? Met stickers op de kastdeurtjes aangeven wat erin zit? Dit kan leiden tot flinke discussies en af en toe wat onwil. Belangrijk is om vol te houden en elkaar positief te benaderen."

## Glaswerkgebruik in kaart

Bij een van de laboratoria van Abbott was de doorlooptijd van het glas van gebruik tot schoonmaak en terugplaatsen bijna twee weken (zie tabel). Na een verbeterproces werd dit teruggebracht tot één week.

Processtappen	Duur
glaswerk wordt gebruikt	1 dag
glasbak wordt gevuld	3 dagen
glasbak wordt opgehaald	1 dag
glasbak komt terug	4 dagen
glaswerk wordt opgeruimd	3 dagen
<b>Totaal</b>	<b>12 dagen</b>





Arnoud Herremans, consultant coach innovation excellence: "Op basis van objectieve data wordt het makkelijker om zwakke punten in het proces te ontdekken en te bespreken."

## Glas-opruimdienst

De afdeling keek ook hoe werkprocessen konden verbeteren met minder verspilling. Tijdens werkoverleggen bracht het labteam de ergernissen in kaart. "Een van de dingen die hoog scoorde, was dat er regelmatig glaswerk zoek was. Steeds gezocht naar glaswerk voordat je met je werk kon begin-

nen. Frustrerend." Daarom werd gezamenlijk het proces van gebruiken en schoonmaken van het glaswerk in kaart gebracht (zie kader op pag. 43). Per processtap werd de tijdsduur gemeten. "Toen werd zichtbaar waar de schoen wrong. Nadat het glaswerk schoongewassen weer bij het lab bezorgd was, duurde het nog drie dagen voordat het schoon op zijn plek stond. We hebben een schema gemaakt om het glaswerk direct na bezorging in te ruimen. Afsproken werd om elkaar te herinneren aan deze 'glas-opruimdienst' en dit volgens afspraak te doen. Vanaf die dag was er altijd schoon glaswerk voorhanden en een stuk minder frustratie vanwege de zoveelste zoektocht."

## Spelregels

Herremans is sinds een jaar consultant coach *innovation excellence*. Hij adviseert labs in kleine verbeterstapjes te denken en niet alle processen tegelijk aan te pakken. "Stel prioriteiten. In aanmerking komen processen die véél te lang duren, die grote ergernissen opleveren en die waarvan iedereen ziet dat ze

omslachtig zijn of waarbij het vaak mis gaat. Het hele team moet hier de schouders onder willen zetten." Bij de uitvoering ligt de focus op het proces zelf, niet op de mensen die het uitvoeren, benadrukt hij. "Verzamel informatie

over de processtappen en breng in kaart hoe die worden uitgevoerd. Als iemand een onderdeel van het proces op een andere manier doet, bekijk je de voor en/of nadelen, maar je laat je niet verleiden tot beoordelingen in termen van goed of fout. Dan voelen mensen zich persoonlijk aangesproken en stopt het verbeterproces. Zorg dat je data over het proces verzamelt. Wat zijn de doorlooptijden, hoe vaak gaat het goed, zijn de afnemers tevreden? Op basis van objectieve data wordt het makkelijker om zwakke punten in het proces te ontdekken en te bespreken. Laat meningen achterwege en moedig elkaar aan om de voorgestelde verbeteringen daadwerkelijk voor elkaar te krijgen. Belangrijk is dat leidinggevenden zich ook aan die spelregels houden." **LM**

Reacties: [arnoud.herremans@gmail.com](mailto:arnoud.herremans@gmail.com)

*'Laat je niet verleiden tot beoordelingen in termen van goed of fout'*

## DMAIC verbetercirkel

Verantwoord verbeteren gaat volgens DMAIC in vijf stappen:

**Define:** definieer het probleem en vind overeenstemming met elkaar.

**Measure:** breng het proces met alle stappen volledig in kaart en verricht objectieve metingen.

**Analyze:** analyseer de data en leg de oorzaak van het probleem bloot.

**Improve:** bedenk, selecteer en implementeer een verbetering.

**Control:** meet het proces opnieuw en evalueer of de verbetering succesvol is.



**De groei gaat door: we zoeken nieuwe collega's!**

Da Vinci Europe laboratory solutions B.V. is een vooraanstaande partner voor analytische oplossingen. Brede expertise op het gebied van chromatografie en massaspectrometrie is onze kracht. Bij Da Vinci Europe staan collegialiteit, kwaliteit en zelfontplooiing hoog in het vaandel. Wij zijn op zoek naar:

**Sales Engineer  
Verbruiksartikelen  
en Service-Contracten**

De Sales Engineer onderhoudt contact met klanten en inventariseert de wensen voor zowel verbruiksartikelen als servicecontracten.  
Niveau: minimaal MBO.



**Service & Support  
Engineer**

De Service & Support Engineer is verantwoordelijk voor het uitvoeren van installatie- en servicewerkzaamheden ten behoeve van GC, GC/MS en LC systemen.  
Niveau: HBO.



**Sales Specialist  
System Integration**

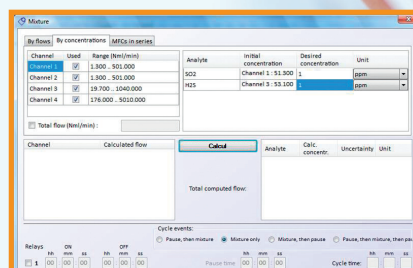
De Sales Specialist onderhoudt contact met klanten en inventariseert de wensen. Door haar/zijn brede kennis van chromatografische applicaties adviseert de Sales Specialist de klanten betreft systeemoplossingen. Niveau: HBO.



Meer informatie over deze vacatures staat vermeld op [www.davincieurope.com](http://www.davincieurope.com). Sollicitatiebrieven met CV kunnen per e-mail gestuurd worden aan [jobs@davincieurope.com](mailto:jobs@davincieurope.com) of per post naar Da Vinci Europe laboratory solutions B.V., t.a.v. Jenny Stuyt, Postbus 12103, 3004 GC Rotterdam.

**Boosting laboratory efficiency**

[www.davincieurope.com](http://www.davincieurope.com)



**Bespaar op uw kalibratiegassen met de GasMix™**

Kalibratiegassen zijn vaak een aandachtspunt in het laboratorium. Ze zijn kostbaar en hun houdbaarheid is beperkt. Reductie van het aantal gasflessen is dus gewenst en nu mogelijk met de GasMix™.

Het GasMix systeem verdunt een kalibratiemix tot de gewenste concentraties, waardoor één gasmengsel voldoende is voor een meerpuntskalibratiecurve. Daarnaast voldoet het systeem aan ISO6145-7. Hierdoor kan het direct worden geïmplementeerd binnen het kwaliteitssysteem van uw laboratorium. Da Vinci Europe is de exclusieve distributeur van het GasMix systeem in de Benelux.

Bent u geïnteresseerd in een demonstratie van GasMix? Bel ons dan op 010-258 1870 of stuur een e-mail naar [solutions@davincieurope.com](mailto:solutions@davincieurope.com).

**Da Vinci Europe  
laboratory solutions BV**  
Postbus 12103  
3004 GC Rotterdam

**T** 010 258 1870  
**F** 010 258 1879  
**E** [solutions@davincieurope.com](mailto:solutions@davincieurope.com)  
**I** [www.davincieurope.com](http://www.davincieurope.com)

**Boosting laboratory efficiency**

[www.davincieurope.com](http://www.davincieurope.com)